



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**THIAGO FERNANDO SANTOS E SANT'ANNA**

**A IMPORTÂNCIA DE UMA BOA COMUNICAÇÃO INTERNA DA  
ORGANIZAÇÃO COMO FORMA DE COMPETITIVIDADE E  
MOTIVACIONAL  
ESTUDO DE CASO: AC NIELSEN DO BRASIL**

Brasília  
2013

**THIAGO FERNANDO SANTOS E SANT'ANNA**

**A IMPORTÂNCIA DE UMA BOA COMUNICAÇÃO INTERNA DA  
ORGANIZAÇÃO COMO FORMA DE COMPETITIVIDADE E  
MOTIVACIONAL  
ESTUDO DE CASO: AC NIELSEN DO BRASIL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como prerequisite para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Marketing e Cadeia de Valor

Orientador: Professor Andre Sá de Mattos

Brasília  
2013

**THIAGO FERNANDO SANTOS E SANT'ANNA**

**A IMPORTÂNCIA DE UMA BOA COMUNICAÇÃO INTERNA DA  
ORGANIZAÇÃO COMO FORMA DE COMPETITIVIDADE E  
MOTIVACIONAL**

**ESTUDO DE CASO: AC NIELSEN DO BRASIL**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como prerequisite para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu*...

Orientador: Prof. **André Sá de Mattos**

Brasília, 02 de dezembro de 2013.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

**Dedico este trabalho à esperança de um futuro de maior comunicação da organização estudada para um futuro cada vez mais próspero a tão importante empresa.**

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, que me proporcionou apoio e incentivo para a realização dessa Pós-Graduação em Marketing.

Não posso deixar de agradecer, igualmente, à AC Nielsen do Brasil, por me ter fornecido as informações de que precisei na realização dessa monografia, bem como por me ter concedido a oportunidade de citar seu nome na análise realizada.

Por fim, mas não menos relevante, agradeço a meu orientador, Professor André Sá de Mattos, que foi de fundamental importância na orientação e na elaboração deste trabalho.

Não existe possibilidade de construir qualquer marca forte se isso não começar dentro de sua empresa. Colaboradores devem estar convencidos do valor de sua marca, devem estar engajados e serem multiplicadores dessa valorização.

Phillip Kotler

## **RESUMO**

Nos últimos tempos, a comunicação com o público interno vem sendo estudada com grande profundidade. Esses estudos permitiram perceber que o tratamento adequado da matéria, em cada empresa, é de suma importância, pois, dependendo da vertente tomada, pode-se chegar a resultados positivos ou significativamente negativos. No primeiro caso, sabidamente a empresa obtém lucros com os resultados colhidos de seus funcionários por uma competente comunicação interna. Na segunda hipótese, é possível a comunicação interna deficiente contribuir firmemente para a falência de empreendimentos. No caso do presente trabalho, tendo como base a necessidade de compreensão dos processos de comunicação interna da matriz da AC Nielsen com os escritórios de campo, utilizou-se o escritório de Brasília como amostra, a fim de identificar possíveis falhas de comunicação e, em seguida, propor oportunidades de melhorias objetivando maior motivação dos funcionários. Em primeira instância, perceberam-se falhas graves na comunicação efetiva com o público interno, além da falta de impacto das informações repassadas ao escritório de Brasília. Na sequência, captou-se a existência de desmotivação entre os empregados, pois, segundo eles, não ocorre identificação com a empresa, nem há troca justa da sua mão de obra pela remuneração oferecida. Ao fim do trabalho, são apresentadas propostas para melhorar o relacionamento e incentivar a interação dos funcionários com as mensagens enviadas pela matriz, criando, assim, uma identidade motivadora entre funcionários e empresa mais profunda que a oferecida pelos ganhos salariais.

**Palavras-chave:** Público-interno. Identidade. Motivação. Comunicação interna.

## **ABSTRACT**

In recent times, communication with internal stakeholders have been studied in great depth. These studies have to realize that the proper treatment of the subject, in each company, it is of paramount importance because depending on the outlet side, you can get the positive or significantly negative. In the first case known to the company earns profits with the results derived from their employees by a competent internal communication. In the second case, it is possible for poor internal communication contribute strongly to the bankruptcy of enterprises. In the present work, based on the identification of internal communication processes of the array with the field offices, used the Brasilia office as a sample in order to identify possible failures of communication and then propose opportunities improvements aiming higher employee motivation. In the first instance, be realized serious flaws in effective communication with internal stakeholders and the lack of impact of information passed to the Brasilia office. As a result, captured the existence of motivation among employees, because, according to them, there is no identification with the company, nor is there a fair exchange of labor for the remuneration offered. At the end of work, proposals will be made to improve the relationship and encourage employee interaction with the messages sent by the matrix, thus creating an identity between motivating employees and company deeper than that offered by wage gains.

**Key words:** Public-internal. Identity. Motivation. Internal communication.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>1 A EMPRESA</b>	<b>12</b>
<b>2 A COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	<b>15</b>
2.1 Mural no escritório 100% da Gente	17
2.2 E-mail	21
<b>3 RESULTADO DAS ENTREVISTAS</b>	<b>22</b>
<b>4 PROPOSTAS DE MELHORIAS</b>	<b>27</b>
4.1 Divulgação da Visão, Missão e Valores	27
4.2 Ações de identificação empresa-funcionário	29
.	
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>37</b>

## INTRODUÇÃO

O conceito de *Endomarketing* foi pioneiramente utilizado por Bekin, em 1975 (2004, p. 4) e hoje se encontra por ele patentado. Eis a definição proposta por esse autor para o conceito:

Ações generalizadas de marketing dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental (Bekin, 2004, p. XVII).

Ainda de acordo com Bekin, o *Endomarketing* tem por objetivo:

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado (2004, p. XVII).

Frequentemente, tem-se utilizado indistintamente os conceitos de *Endomarketing* e Comunicação Interna, embora exista pequena diferença entre eles. Comunicação Interna refere-se mais especificamente ao meio utilizado, enquanto *Endomarketing* representa o processo rico e complexo de marketing dirigido ao público interno de uma organização.

Apesar dessa distinção, o uso frequente de um conceito pelo outro firmou a compreensão de que não há prejuízo na denominação do todo pela parte e vice-versa. Por essa razão, no presente trabalho utilizaremos indistintamente ambos os conceitos.

Conquanto o estudo do *Endomarketing* tenha trazido significativas inovações na vida das organizações, as pesquisas a seu respeito confirmaram a verdade consagrada de que, em qualquer processo social, a comunicação é de suma importância para que haja interação entre as partes.

Considerando uma empresa, temos a questão da comunicação nos seus aspectos externo e interno. Caso uma dessas vias não seja usada, podem acontecer problemas que impactam os funcionários da empresa de várias formas.

Com a finalidade de diminuir tais problemas, usa-se o *Endomarketing* para modificar positivamente as relações dentro das organizações, seja na produtividade, seja na interação dos seus funcionários com a empresa.

Para isso, o que ocorre é um estímulo do público interno da empresa, dos setores e das pessoas que nela trabalham, por meio de uma comunicação sem

ruídos. Com essa interação, o trabalhador se sente parte atuante e exclusiva do organismo maior que é a empresa e torna-se um diferencial competitivo.

Contudo, aqui, não se trata da exploração mais intensa da força de trabalho, porém de uma agregação de valor e de opinião, por diversos pontos de vistas individuais, o que facilita o entendimento da empresa em relação ao setor.

Os indivíduos da sociedade moderna procuram, cada vez mais, formar opinião sobre os mais diversos assuntos e, quando reprimidos, não se sentem confortáveis. Assim, se houver a oportunidade de escutar o ponto de vista de seus funcionários, certamente a empresa tomará decisões mais ajustadas com os objetivos de seu negócio. Dessa forma, a produtividade estará garantida e a satisfação de seu cliente interno, assegurada.

De acordo com O'Donnel (1997, p. 19), "não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos, se o componente humano se encontra perdido ou confuso."

O presente estudo tem o objetivo geral de analisar como os empregados do escritório de Brasília da AC Nielsen do Brasil identificam e entendem as formas de comunicação interna usadas pela empresa, além da maneira como a elas reagem. A compreensão desse processo permitirá a proposição de mecanismos de motivação dos empregados, tanto no que se refere à qualidade de seus serviços, quanto no que diz respeito a sua produtividade.

Os objetivos específicos do presente trabalho são identificar os canais de comunicação interna usados pela AC Nielsen do Brasil no escritório de Brasília e avaliar o grau de impacto por eles causados nos funcionários para, em seguida, propor o aprimoramento dos canais usados e dos assuntos tratados nas matérias.

Para alcançar esses objetivos, procedemos da seguinte maneira: inicialmente, levantamos todos os meios que a matriz em São Paulo utiliza para se comunicar com os funcionários de Brasília; posteriormente, realizamos 32 entrevistas com o intuito de captar a opinião do público desse escritório regional a respeito da comunicação interna, a respeito dos canais de comunicação usados pela empresa e a respeito dos assuntos que ele teria maior interesse em ler dentre as matérias enviadas pela matriz.

O universo dessas 32 entrevistas é composto de dez mulheres, com média de cinco anos de empresa e idades compreendidas entre 23 e 40 anos, além

de 22 homens, com média de dez anos de empresa e faixa etária de 25 a 45 anos de idade.

No desenvolvimento da presente exposição, tivemos o cuidado de omitir o nome das pessoas entrevistadas e de utilizar o material colhido nas entrevistas com as cautelas necessárias para impedir a identificação das pessoas que prestaram as informações utilizadas. Além disso, cada entrevista foi precedida da expressa garantia de que o sigilo da fonte seria rigorosamente preservado.

Com este estudo, esperamos demonstrar a importância de uma comunicação ativa entre empresa e funcionário, com o objetivo de motivar todos os que compõem a base da empresa, gerando, assim, um trabalho de excelência e de alta produtividade.

O presente trabalho foi estruturado em quatro capítulos.

No primeiro, apresentamos a empresa estudada, a AC Nielsen do Brasil LTDA. No segundo, fazemos a análise das formas de comunicação interna usadas entre a matriz e o escritório de campo baseado em Brasília. No terceiro apresentamos o resultado das entrevistas realizadas. Por fim, no quarto e último capítulo, formulamos propostas de aperfeiçoamento na comunicação interna, de forma a torná-la instrumento de motivação dos empregados e de sua identificação com a empresa.

## 1 A EMPRESA

A AC Nielsen é uma empresa multinacional presente em mais de cem países, com matriz em Nova York, Estados Unidos da América. Atua no ramo de prestação de serviços de pesquisa para os fabricantes que a contratam.

Chegou ao Brasil em 1970, já sendo uma empresa de pesquisa sólida e internacionalmente reconhecida pela qualidade de seus números e pela pontualidade da entrega dos resultados para os contratantes.

No Brasil, a empresa possui atualmente a matriz em Cotia, São Paulo, e escritórios em dezenove cidades, com cerca de 1.200 funcionários, ao todo.

Para uma análise integral da cadeia de suprimentos dos fabricantes, foi desenvolvida uma série de produtos, isto é, pesquisas, que juntos conseguem retratar as tendências do mercado por meio de amostragem.

O que a empresa vende são soluções baseadas nas informações colhidas em campo pelos pesquisadores e posteriormente processadas, analisadas e tabuladas por um software desenvolvido pela empresa, além da competência de funcionários altamente treinados.

Uma vez que as mencionadas pesquisas conseguem medir o comportamento do mercado, analisar o grau de dinamismo no ponto de venda, identificar oportunidades de crescimento, além de ajudar nas estratégias para um maior desempenho, a AC Nielsen busca, de fato, oferecer, aos seus clientes, vislumbres de oportunidades de crescimento.

De acordo com Arthur C. Nielsen (1931), presidente na ocasião da fundação da Nielsen *Company*, em 1931, a empresa tem por base os seguintes princípios;

- Imparcialidade: Não ser influenciada por nada que não sejam os interesses dos clientes, usando sempre de honestidade e integridade.
- Resultados: Aceitar serviços apenas quando existe a certeza de que os resultados serão completos e concretos.
- Exatidão: Examinar cada detalhe que afeta a exatidão do trabalho produzido pela empresa.
- Integridade: Manter a confidencialidade dos problemas de cada um dos clientes, atuais ou potenciais, divulgando informações apenas com o seu consentimento.

- Economia: Ser sempre econômico, não deixando de lado a busca por resultados, exatidão e rentabilidade.
- Preço: Sempre aplicar um preço justo, e nunca reajustá-lo sem que essa possibilidade conste do contrato com o cliente.
- Entrega: Fornecer dados de qualidade e dentro dos prazos, independente do volume de trabalho.
- Serviço: Estudar todas as possibilidades para ajudar o cliente a atingir o melhor retorno de seus investimentos.<sup>1</sup>

Hoje a empresa tem como missão oferecer a seus clientes o mais completo conhecimento sobre consumidores e mercados ao redor do mundo.

Os valores da empresa atualmente são:

- Aberta: abrir processos e argumentando operações; sendo receptivo a novas ideias e a novas abordagens.
- Simples: apresentar os produtos e serviços da empresa de forma a facilitar o entendimento deles.
- Integrada: reunir todos os recursos e criar novas ferramentas e processos para compartilhá-los com a empresa e seus clientes.

A estrutura que a Nielsen possui em relação à dinâmica dos processos é a de coleta de dados por parte dos pesquisadores no campo externo e o posterior envio desses dados para a matriz, campo interno, sediada em Cotia.

A empresa oferece diversos tipos de pesquisas para que os fabricantes entendam o dinamismo do mercado e possam se posicionar e traçar estratégias. Dentre essas pesquisas, no campo externo, há três tipos de investigação rotineira.

O primeiro tipo é a pesquisa chamada *Retail*, que analisa diversos tipos de estabelecimentos, o *mix* de produtos e as variações de venda que ocorrem no mercado mensalmente, levando em consideração as ações promovidas pelos fabricantes.

Outra forma de pesquisa, realizada mensalmente pelo setor chamado NSO (*Nielsen Store Observation*), faz a coleta de informações em relação aos *layouts* em que os produtos são expostos nas lojas de cadeia – lojas de grande

---

<sup>1</sup> Disponível em:< [HTTP://br.nielsen.com/company/nielsen.shtml](http://br.nielsen.com/company/nielsen.shtml) no dia 10/10/2013>. Acesso em: 18 abril. 2013. 20:30.

porte, como hipermercados e drogarias –, além da coleta dos displays presentes em tais lojas. Nesse tipo de investigação não há pesquisa sobre a venda.

O último tipo de pesquisa mensal é feita pelo setor denominado *Home Scan*, o qual analisa, quinzenalmente, os hábitos de consumo dos lares pertencentes à amostra.

Todas essas pesquisas são feitas por meio de *palm top* e programas desenvolvidos pela empresa. Com o auxílio de um *chip* telefônico e com pacotes de dados, mediante acesso à internet, as informações são enviadas para a WS ou para Cotia diretamente, sem precisar que o pesquisador vá ao escritório deixar os dados coletados.

Já o campo interno possui os mesmos setores, agora com pessoas responsáveis pela consolidação de cada tipo de pesquisa realizada. Consolidada a pesquisa, são enviados relatórios aos executivos da Nielsen, que, em seguida, apresentam-nos aos clientes, ou são enviadas informações diretamente aos clientes.

Com isso, a empresa oferece a seus clientes uma análise de toda a cadeia de consumo envolvida, pois consegue passar informações do ponto de venda até o consumidor final.

Logo, como a empresa estudada é prestadora de serviços de informação, é imprescindível manter a comunicação alinhada em seus diversos setores, campo externo e interno, uma vez que a falta de informação em qualquer dos setores poderá causar viés nos dados em processamento e comprometer a orientação proporcionada aos clientes.

## 2 A COMUNICAÇÃO INTERNA

Como afirmamos na Introdução acima, pretendemos analisar a comunicação interna da AC Nielsen do Brasil, mediante o estudo do caso da comunicação da matriz da empresa com o escritório de Brasília, também chamado de WS (*Work Station*) de Brasília.<sup>2</sup>

Diariamente várias comunicações ocorrem entre a matriz e o escritório. Analisamos apenas as mensagens referentes a oportunidades de concurso interno e informações relacionadas à empresa para conhecimento do funcionário, comunicações cuja responsabilidade pela elaboração e transmissão ao escritório cabe ao setor de recursos humanos da matriz, uma vez que a empresa não possui uma área de Comunicação Interna.

Excluimos desse estudo, pois, qualquer outro tipo de mensagem relativa aos processos, metodologias e eventuais problemas relacionados à coleta de dados.

A comunicação entre empresa e funcionário é extremamente importante, como defende Brum (2010, p. 40), ao reconhecer que "em qualquer empresa, independente de porte ou segmento de atuação, a comunicação é algo essencial". Essa assertiva aplica-se particularmente ao público objeto desse estudo, representado por pesquisadores que trabalham na rua coletando informações sem precisar ir ao escritório.

O grande desafio é o de conseguir o devido impacto motivacional, principalmente nesses associados que se encontram com reduzido nível de acesso às informações da empresa.

Recordemos, com Clemen (2005, p. 20), que, "quando o assunto é Comunicação Interna, estamos falando de Pessoas e de como elas interagem com as ferramentas de comunicação." Caso não haja essa interação, existe um problema de comunicação cuja solução exige que sejam explorados outros meios capazes de fazer chegar a mensagem aos funcionários.

No caso estudado, a empresa dispõe de dois canais para dar publicidade às informações. São eles:

- Mural no escritório – 100% da Gente;
- E-mail

---

<sup>2</sup> Nota do autor: Embora cuidemos apenas do escritório de Brasília, nossa análise possivelmente tenha alcance mais amplo, pois a comunicação entre a matriz e os escritórios se dá de uma mesma forma. É diversa, apenas, a comunicação dentro da própria matriz.



Esses dois mecanismos são usados tanto no campo interno quanto no externo, embora existam algumas diferenças entre eles que acarretam diversidade no impacto causado em seus respectivos funcionários e ambiente de trabalho.

Uma vez que a empresa estudada possui públicos dinâmicos, no sentido de que existem pessoas do campo externo que não possuem acesso à internet e que não vão frequentemente ao escritório, a eficácia desses canais fica prejudicada.

Esses canais e suas deficiências serão mais bem analisados nos próximos subcapítulos, que abordarão cada um deles separadamente e oferecerão visão distinta do campo interno e do campo externo, de forma a explicitar adequadamente a dinâmica das comunicações.

## 2.1 Mural no escritório 100% da Gente

Essa espécie de comunicação é usada de forma padrão, isto é, todas as notícias do mural na matriz são iguais ao do mural do campo externo.

Em decorrência de o número de trabalhadores ser maior na matriz, existem vários murais espalhados pelos quatro andares da empresa, todos com as notícias impressas coloridas, chamando, assim, mais a atenção do leitor.

Outro ponto que ajuda a impactar de uma forma positiva e mais significativa as pessoas que trabalham na matriz é o fato de o conteúdo das informações do Mural fazer parte do dia a dia de todos, ou seja, grande número dos eventos relatados nos murais ocorre justamente no local de trabalho.

A foto abaixo exibe um mural do campo interno.

Foto1 – Mural 100% da Gente no campo interno



Período: Outubro 2013

Fonte do autor

Já o mural do escritório de Brasília é afixado na parede da sala de reunião. De fato, na referida sala existem dois murais: o Mural 100% da Gente, padrão da empresa, e outro, onde são afixadas as informações funcionais da WS.

Como se pode ver na foto a seguir, o escritório de Brasília usa, ainda, mídias de apoio, na forma de *banners* A3 e informativos impressos em papel, coloridos, enviados pela matriz. Em decorrência de sua dimensão, o Mural 100% da Gente não pode acolher essas mídias de apoio.

Foto2 – Canais de comunicação interna do escritório de Brasília



Período: Outubro 2013

Fonte do autor

O Mural 100% da Gente é constituído de notícias enviadas pela matriz, por e-mail, quinzenalmente. Como se verifica na página seguinte, tais notícias são impressas em preto e branco.

Contudo, esse canal possui a desvantagem, em relação ao campo externo, de as informações, em sua grande maioria, serem de eventos da matriz. Com isso, gera uma menor identificação dos funcionários pertencentes ao escritório regional e um sentimento de inferioridade, visto que a percepção é de uma preferência por quem trabalha na matriz, pois os eventos reportados não ocorrem no escritório.

Outra desvantagem é que, diferentemente da matriz, onde todos trabalham diariamente no prédio da empresa, a maioria dos pesquisadores do escritório trabalha normalmente em campo, isto é, na rua.

Foto3 – Mural 100% da Gente no escritório do campo externo



Período: Outubro 2013

Fonte do autor

Dessa maioria, há um grupo que permanece no escritório por tempo reduzido; e há outro que pouco frequenta a WS. Assim, há uma perda das informações veiculadas por esse canal de comunicação, já que a mudança de informação ocorre de quinze em quinze dias.

Analisando-se o *layout* do mural, percebe-se que não há uma forma atraente para o funcionário ir com vontade de se informar sobre questões institucionais, pois não existe uma identificação dele, funcionário, com a empresa em que trabalha.

Acima de todas essas questões – consideração válida para ambos os ambientes –, a linguagem usada no material enviado ao escritório é estritamente profissional, isto é, sem nenhum cunho emocional por parte da empresa, ou, dito de outra forma, não tem a intenção de despertar em seu funcionário quaisquer sensações emocionais de proximidade para, com isso, criar o desejo ou a necessidade de ele ir ao mural se informar.

Afinal, como enfatiza Clemen:

Assim como a Comunicação Externa, a Interna deve ser muito atraente e impactante. Deve seduzir e encantar. O tratamento da linguagem também

pode ser “sofisticado”, como o preparado para os consumidores externos. Sem todos esses cuidados, os Cidadãos Corporativos rejeitam e não se sentem valorizados pela Comunicação (Clemen, 2005, p. 54).

## 2.2 E-mail

Esse canal é bastante utilizado por toda a empresa, embora existam significativas diferenças em relação ao seu uso no campo interno e no campo externo.

No campo interno, todos os funcionários da empresa possuem um e-mail funcional e, assim, recebem diretamente o que é enviado, com acesso imediato, pois trabalham em computador conectado à internet.

Já no campo externo, existem fatores que dificultam o acesso a esse canal. Em primeiro lugar, esse mecanismo funciona mediante o recebimento de informações da matriz e sua retransmissão para o e-mail pessoal dos pesquisadores de campo, uma vez que esses, diferentemente de quem trabalha na matriz, não possuem e-mail funcional. Além disso, tais retransmissões são filtradas e, dependendo do teor da informação, é ou não enviada ao pesquisador. Pode, ainda, haver alteração nos dizeres dos e-mails para um melhor entendimento dos associados de campo.

Outro fator que dificulta essa forma de comunicação é o fato de nem todos os clientes internos dos escritórios possuírem acesso à internet ou, mesmo, terem o hábito e a facilidade de manusear o computador e seu e-mail.

Com isso, não há garantias de que a comunicação se consumou, pois o processo terá sido interrompido caso o funcionário não tenha entrado em seu e-mail ou caso ele tenha deletado a mensagem sem abri-la.

Observamos que o e-mail frequentemente possui a mesma informação do mural – sempre com a linguagem estritamente profissional –, diferenciando-se apenas no que se refere à cor, perdida na impressão para o mural dos escritórios.

### **3 RESULTADO DAS ENTREVISTAS**

As entrevistas realizadas com os 32 participantes foram estruturadas com base em um questionário fechado, quantitativo, com o uso de fonte secundária e com quatro perguntas em seu corpo.

Como já referido, o conjunto universo do grupo de entrevistados é composto de dez mulheres, com média de cinco anos de empresa e com idades de 23 a 40 anos; e 22 homens, com dez anos de empresa, em média, e faixa etária de 25 a 45 anos de idade.

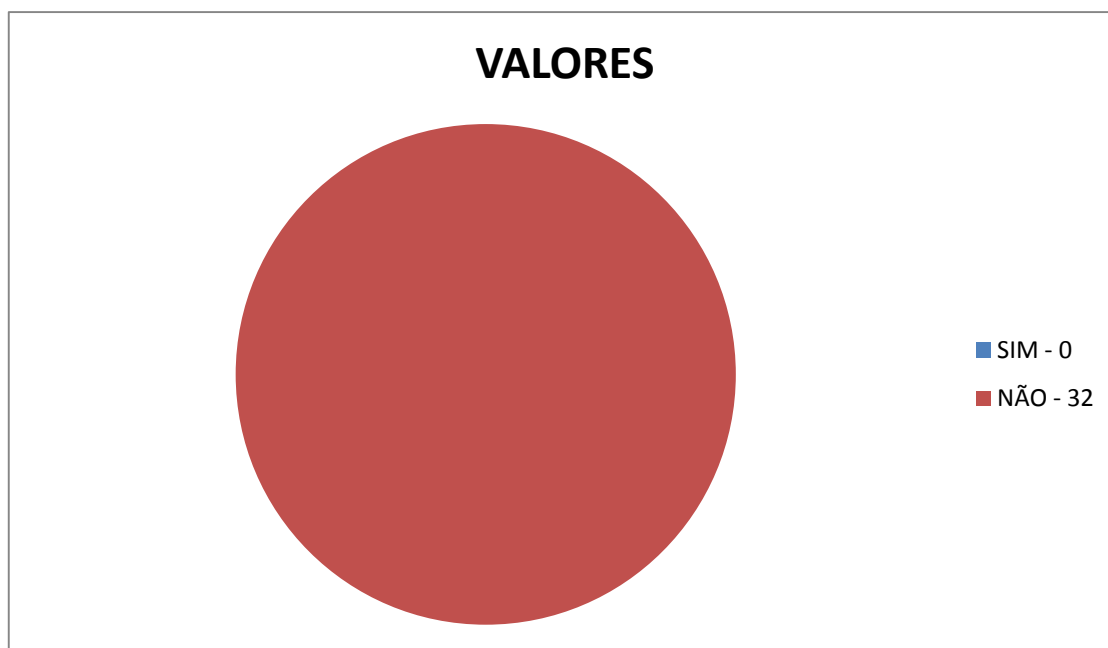
Como já assinalamos anteriormente, no decorrer da presente exposição tomamos a precaução de omitir o nome das pessoas entrevistadas e de usar o material colhido nas entrevistas de forma a impedir a identificação das pessoas que prestaram as informações utilizadas. Além disso, asseguramos a cada entrevistado que o sigilo da fonte seria incondicionalmente resguardado.

Ressaltamos que, reiteradas vezes, o alcance da entrevista foi além das perguntas constantes do questionário. Em meio ao discurso do entrevistado, em resposta às perguntas do questionário, frequentemente foi possível intercalar novas questões para obter maior precisão da resposta ou para aprofundar assunto abordado pelo entrevistado em seu discurso.

Nas entrevistas que serviram de base para esta pesquisa, enfocamos o único canal de comunicação a que os associados têm acesso: o Mural 100% da Gente.

A seguir, mostramos os gráficos correspondentes à distribuição das respostas e tecemos as considerações pertinentes a cada um deles..

1 – Você considera que a empresa possui uma boa comunicação interna?

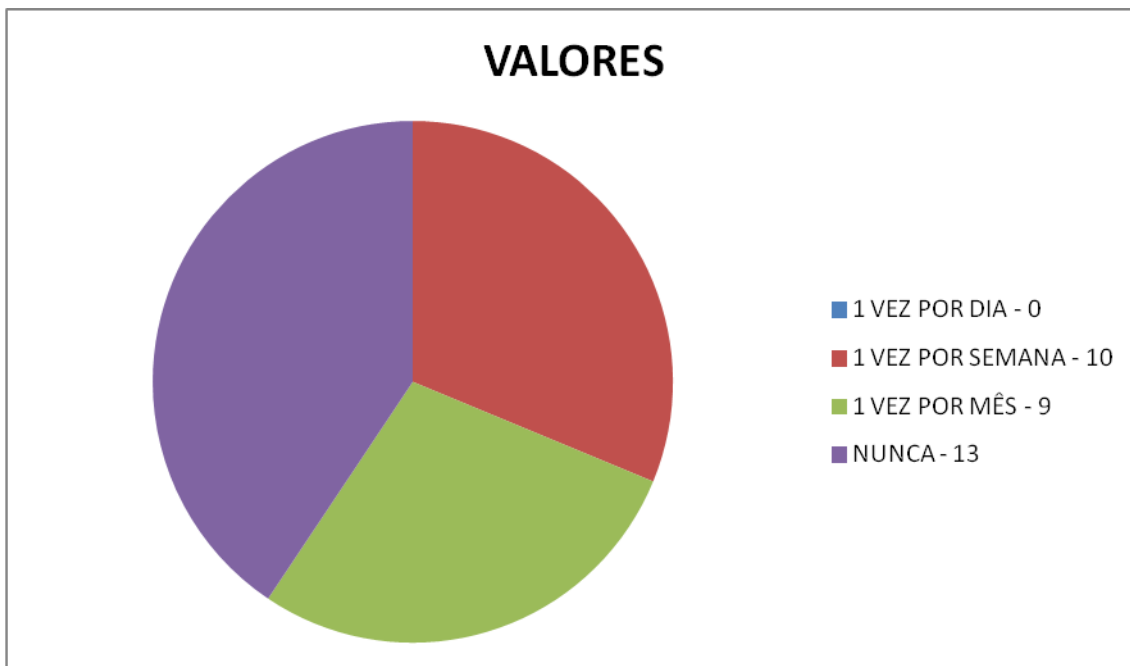


Sim: 0%; Não: 100%

Observa-se que a totalidade dos entrevistados considera que a empresa não possui uma comunicação interna efetiva. Esse fato demonstra a necessidade de uma ação direta nessa área, de forma a estruturar um melhor composto do endomarketing e, assim, conquistar maior grau de valorização das informações passadas para o escritório regional.



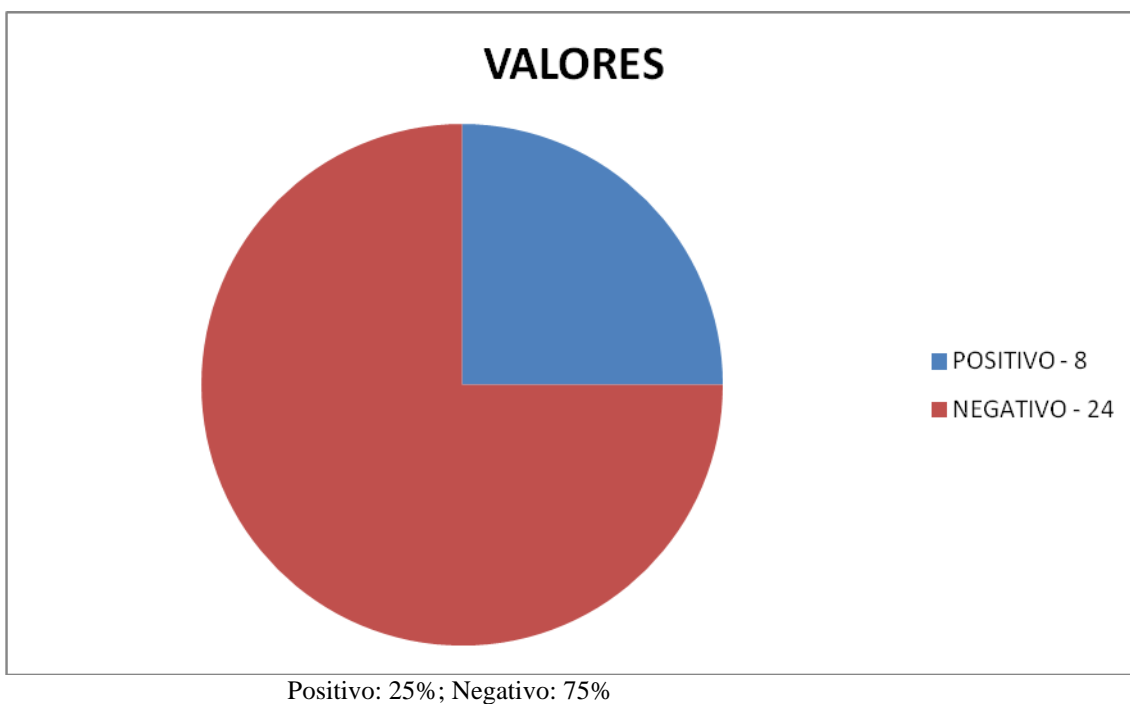
2- Com que frequência as comunicações geram interesse em você?



Nunca: 41%; 1 vez por semana: 31%; 1 vez por mês: 28%

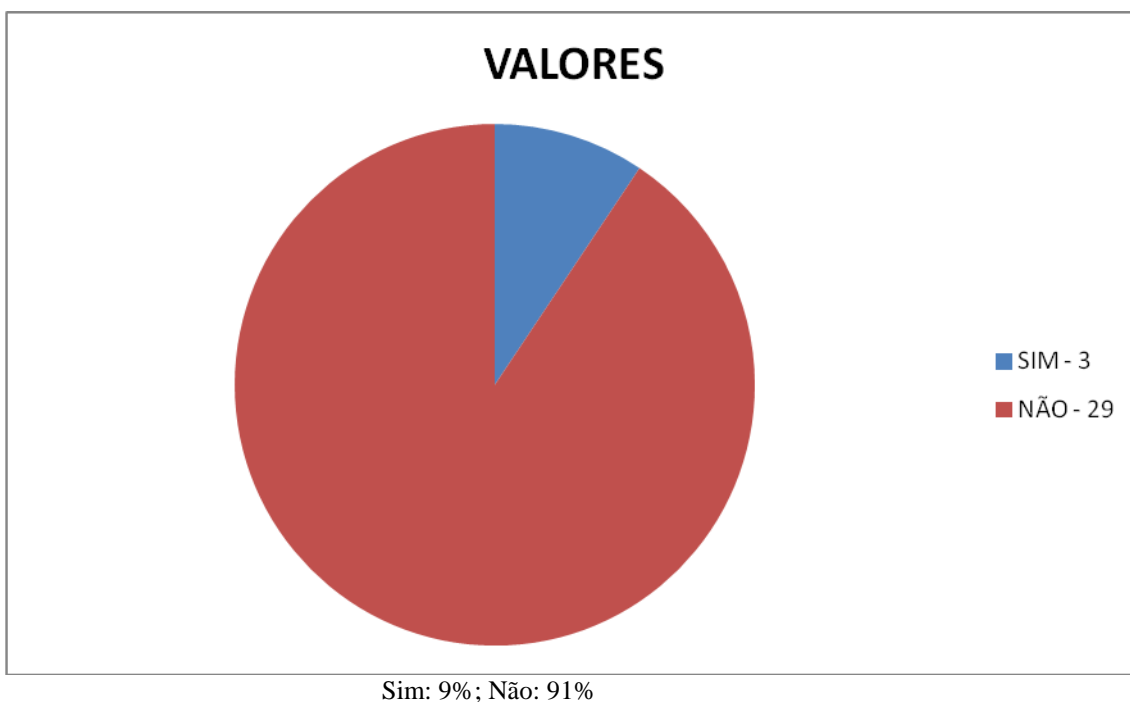
A distribuição das respostas à segunda pergunta permite-nos depreender que o impacto das informações passadas para os funcionários do escritório regional é baixa. É compreensível que assim seja, pois a mudança de informativos no Mural 100% da Gente ocorre a cada 15 dias e como os pesquisadores em sua maioria trabalham na rua, de onde não têm condições de ter acesso às informações constantes do mural, há perda de tais comunicações.

3 – Como você considera a linguagem usada nessas comunicações internas?



O resultado negativo das opiniões a respeito da forma de linguagem usada nas comunicações mostra que há a efetiva oportunidade de melhoria no tratamento dado a cada notícia veiculada.

4 – Você se sente próximo à empresa em que trabalha?



Mais de 90% dos entrevistados, pois, não se sentem próximos à empresa. A nosso ver, os meios de comunicações utilizados pela empresa para fazer suas

mensagens chegarem aos funcionários do escritório regional de Brasília não têm causado o impacto emocional que leve esses funcionários a com ela se identificar. Ao não ter uma forma de comunicação que lhe permita fixar-se em seus funcionários, a empresa não consegue se personificar junto a eles e, conseqüentemente, não ocorre a identificação do funcionário com a empresa.

## 4 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Com base nos resultados das entrevistas e no material nelas colhido, formulamos as propostas de melhorias a seguir.

### 4.1 Divulgação da Visão, Missão e Valores

Como mencionado anteriormente, conseguimos identificar a Missão da empresa: *oferecer a clientes o mais completo entendimento sobre consumidores e mercados ao redor do mundo*. Ao mesmo tempo, conhecemos sua Visão: *Sermos reconhecidos mundialmente como a melhor empresa de serviços profissionais em pesquisa de mercado*; e seus Valores: *Aberta, Simples e Integrada*.

Como afirma Kaplan (1997, p. 208), “para obter o máximo de benefício, a equipe executiva deve compartilhar sua visão e estratégia com toda a empresa, bem como com os principais atores externos.”

Daqui decorre a necessidade de ampla divulgação de todas as informações concernentes à visão e à estratégia da empresa, de maneira a nortear todos os funcionários para a mesma direção.

A ação de facultar o conhecimento homogêneo a todos os setores da empresa e deixar totalmente claro aos funcionários a Visão e Missão adotadas é de tamanha importância que, de acordo com Kaplan (1997, p. 210), “a comunicação da visão e estratégia da empresa aos funcionários deve ser vista como campanha interna de marketing”, pois deve “gerar conscientização e influenciar o comportamento.”

A intenção é que os funcionários de diferentes setores tenham claros todos os preceitos que envolvem a empresa, facilitando seu engajamento e, com o tempo, fazendo tais preceitos se cristalizarem nas suas atitudes e sentimentos, tornando-os mais produtivos.

Dessa forma, evita-se a perda de tempo e energia em direções contrárias às predefinidas e induz os membros da empresa a serem um multiplicador dos ideais da instituição para a mudança de cultura de novos associados.

No caso do público interno objeto do nosso estudo, otimiza-se a ação de todos para o objetivo comum, traçado em prol da empresa, principalmente os que trabalham na coleta de dados no campo, que são a base inicial das informações vendidas aos clientes externos.

Havendo um sentimento de igualdade entre os setores internos e externos da empresa, certamente ocorrerá maior percepção do serviço que é feito. O clima institucional, por sua vez, seguramente será harmônico, porque, como afirma Brum (2010, p. 53), “a informação acompanhada da explicação da informação permite ao colaborador sentir-se parte do processo.”

Nesse contexto, a criação de um setor exclusivo para cuidar da comunicação interna é de suma importância. A estruturação desse setor, no entanto, deve-se dar de forma que suas atribuições estejam intimamente conectadas à visão e estratégia da empresa, de maneira que tal setor seja efetivo instrumento de mobilização e motivação dos associados para a realização dos fins da empresa.

A esse respeito, Clemen é suficientemente claro, ao propor:

Para se estabelecer corretamente, a Área de Comunicação Interna deve traçar um Plano de Ação com o objetivo de organizar e sistematizar as suas atribuições, apresentando para toda a Organização, com clareza, os seus papéis de mobilização, motivação e monitoramento da percepção dos Cidadãos Corporativos em relação às estratégias estabelecidas pela Empresa frente ao mercado (Clemen, 2005, p. 57).

Esse setor seguramente lidará com as informações veiculadas pelos canais de comunicação com os funcionários de forma a não perder de vista que, nesse momento do processo, o foco é o cliente interno.

Assim, será possível oferecer, ao fim do processo de produção, um serviço de excelência aos clientes externos, que comprarão as pesquisas elaboradas pela empresa com funcionários motivados, informados e integrados, exercendo suas funções com qualidade em menor tempo.

## 4.2 Ações de identificação empresa-funcionário

Para contextualizar a baixa identificação existente, é necessário deixar claro que não há ações motivacionais praticadas pela Nielsen no campo externo, isto é, no escritório de Brasília.

Não existe um *endomarketing* para avaliar se o funcionário está sendo bem aproveitado ou se poderia ser transferido para outra área, onde teria o seu potencial aplicado ao máximo, com correspondente aumento de produção. Como se sabe, “ao conhecer previamente as motivações, os anseios e as expectativas dos funcionários, pode-se canalizar melhor seus objetivos, adequando ou reorganizando a organização de tal forma que tenhamos as pessoas certas nos lugares certos” (Bekin, 2004, p. 73).

De fato, não existe nenhum plano de bonificação, presente de aniversário ou mensagens mais pessoais. O que existem são mensagens padrões entregues nas datas festivas.

Evidentemente, a motivação não depende apenas de ações isoladas proporcionadas pela empresa. A esse respeito, Brum (2010, p. 123) afirma que “empresas inteligentes criam oportunidades para que a comunicação interna aconteça de forma sistemática não apenas no que se refere a canais, instrumentos e ações, mas principalmente através das lideranças.”

Nesse sentido, é necessário aproveitar as oportunidades que se apresentem para proporcionar aos funcionários o prazer de desempenhar suas funções. Afinal, “pessoas têm razão e emoção.” Além disso, “as Organizações precisam saber ouvir e dar retorno às suas expectativas, se quiserem ser bem-sucedidas” (Clemen, 2005, p. 71).

Logo, a empresa desse estudo sofre com a falta de proximidade em relação aos seus funcionários e deixa de aproveitar oportunidades, provavelmente por crer que tais ações são um gasto e não um investimento para motivar seus empregados e um facilitador para personificar a empresa.

Compreende-se, pois, como a baixa identificação dos funcionários de campo em relação à empresa pode causar desmotivação para a coleta de dados da forma mais fidedigna possível.

Realmente, não há incentivo que possa despertar no pesquisador de campo ser considerado um dos melhores no setor, não existe um sistema de

meritocracia claramente definido, nem a expectativa de um ganho financeiro maior. Recordemos, com Clemen (2005, p. 27), que “são as Pessoas e sua interação Interna nas Empresas as principais responsáveis pelos resultados positivos de uma Organização.”

Com a finalidade de fixar na instituição o conceito de que um funcionário bem motivado trabalha mais e melhor, é necessário criar mecanismos motivacionais e de personificação da Nielsen, estreitando a relação empresa-funcionário. Defende Bekin (2004, p. 78) que “as expectativas dos funcionários compreendem quatro pontos essenciais: reconhecimento pelo trabalho realizado, reconhecimento de sua importância como indivíduo na empresa, remuneração adequada e possibilidade de avanço profissional.”

A criação de mecanismos motivacionais e de personificação da organização seguramente diminuiria a rotatividade na empresa, que é reconhecidamente alta.

Como o foco nesse momento do processo devem ser os pesquisadores, é preciso entender quais são as suas necessidades e como supri-las no longo prazo e não apenas no plano imediato, pois “o ser humano busca a informação que pode ser traduzida num real benefício para a sua vida pessoal e/ou profissional, trazendo emoções positivas, sensações agradáveis e satisfação de expectativas” (Brum, 2010, pp. 66 e 67).

Dessa forma, a empresa pode planejar toda a sua cadeia de informação sabendo qual a melhor forma de atingir seu público interno. Por exemplo, em relação à utilização do Mural 100% da Gente, uma proposta para aumentar a identificação é a de elaborar as comunicações que são postas nesse mural com uma linguagem mais próxima dos pesquisadores. Afinal, como esclarece Clemen (2005, p. 53), “a partir da definição dos públicos-alvo, é preciso avaliar que linguagem deve ser utilizada com cada um deles.”

Completando essa iniciativa e já tendo entendido as necessidades dos funcionários, podem-se vincular notícias que geram maior interesse, levando à prática de o funcionário ir ao Mural se informar. Como demonstra Bekin (2004, p. 98), “o importante é que a informação não se esgote em si mesma e possa se transformar em comunicação. E já sabemos que a comunicação começa exatamente quando a informação acaba.”

Outra ação é haver um filtro nas informações relativas à empresa sobre os eventos ocorridos na matriz em Cotia. Pondera Brum (2010, p. 80) que “a criatividade aplicada à comunicação interna deve ter moderação, bom gosto e, principalmente, sensibilidade.” Não há necessidade de divulgar atividades ou cursos e parcerias feitas para quem trabalha em Cotia porque nos escritórios essas iniciativas são vistas como um privilégio de quem trabalha na matriz.

Esse entendimento traz como consequência um sentimento negativo de diferenciação e de que o funcionário do campo é inferior. Logo, como o foco é criar uma proximidade, é preferível mostrar os pontos positivos de convergência entre os dois campos, o interno e o externo, para, posteriormente, quando não existir um sentimento de privilégio para o campo interno, divulgar todos os eventos ocorridos na matriz.

Ou se estendem esses benefícios a todos os funcionários, externos e internos, ou no lugar desse tipo de divulgação se comunicam outras notícias de interesse dos pesquisadores do campo externo.

Na realidade, o mais aconselhável é o desenvolvimento de programas para o incentivo de todos os clientes internos. Tais programas poderiam envolver parcerias com escolas de línguas estrangeiras e faculdades, já disponíveis para os funcionários da matriz.

Iniciativas dessa natureza possuem rico potencial: supera a diferenciação entre quem trabalha na matriz e quem trabalha no escritório, motiva os empregados dessa unidade para se preparar a fim de aproveitar oportunidades oferecidas pela própria empresa e demonstra ao funcionário como ele é visto de forma importante na cadeia empresarial.

Sem dúvida, esse é um instrumento capaz de gerar a fidelidade do funcionário à empresa e estreitar sua identificação para com ela.

Postas em prática essas ações, o desejo de ir ao Mural 100% da Gente se informar naturalmente terá significativo aumento. Além disso, todas as informações relativas à empresa seguramente terão maior impacto e amplitude em quem as lê nos escritórios.

A nosso ver, contudo, é imprescindível a empresa estruturar uma área de Comunicação Interna, que traçará, implementará e fará a manutenção de um plano de ação tendo em vista um período de médio a longo prazo, pois a mudança de cultura exige um período maior de tempo.



Ademais, no decorrer dessa transição, a empresa não poderá perder de vista que o foco é o funcionário do campo externo e interno.

Outro instrumento para melhorar a identificação por parte do funcionário é o uso das comunidades virtuais, como, por exemplo, a criação de uma *fan page* no *facebook* tendo como foco o cliente interno.

Assim, além de se tornar mais acessível, a empresa terá mais um canal de comunicação com os funcionários, podendo analisar quais são as questões mais importantes para efetuar ações de melhorias e aperfeiçoar o conhecimento de quem são e como são os seus empregados no dia a dia da corporação.

Com a implementação das mudanças propostas, será possível constituir uma personificação da empresa, levar os seus públicos internos a terem o mesmo foco e, assim, desenvolverem da melhor forma a sua função, porque, como demonstra Brum (2010, p. 234), “a unificação do comportamento do público interno é um dos pontos máximos a que se pode chegar através de um processo de *endormarketing*.”

Propõe Bekin (2012, p. 69), que “funcionário motivado e mobilizado tem motivos de sobra para entrar em ação, e a comunicação é justamente o que o abastece e o mantém jogando.”

Dessa forma, os funcionários terão a sensação de que a empresa se relaciona integralmente com eles, mantendo-se fiel aos valores que prega: Aberta, Simples e Integrada.

## CONCLUSÃO

Neste trabalho, tivemos a finalidade de analisar os canais de comunicação interna utilizados pela matriz da AC Nielsen do Brasil com seu escritório de Brasília e de avaliar o impacto das informações nos funcionários dessa WS. Tínhamos a finalidade de, ao término do estudo, sugerir melhorias para otimizar o processo motivacional do pesquisador.

Primeiramente, apresentamos a estrutura da empresa, bem como sua Missão, Visão e Valores. Ressaltamos o tipo de prestação de serviço que ela proporciona, a informação.

Em seguida, mostramos como é importante uma comunicação alinhada entre os diversos setores da empresa, uma vez que qualquer perda de informação, indiferente do setor em que ocorra, proporciona viés nos dados e fornece orientação errônea aos seus clientes.

Na sequência, foram apresentados os canais de comunicação usados até a presente data: o Mural 100% da Gente e o envio de e-mails.

O que se percebeu foi a deficiência do Mural 100% da Gente no escritório de Brasília por não apresentar uma forma atraente para o funcionário ter o desejo de se informar sobre questões institucionais, pois não há uma identificação dele, funcionário, com as notícias veiculadas nesse canal.

Outro entrave identificado foi o fato de a linguagem usada no material enviado ao escritório ser estritamente profissional, isto é, sem nenhum cunho emocional por parte da empresa, ou, expresso de outra maneira, sem ter a intenção de despertar em seu funcionário quaisquer sensações emocionais de proximidade, criando dessa maneira o desejo ou a necessidade de ele ir ao mural se informar.

O outro canal de comunicação interna apresentado foi o e-mail, que, além de possuir as mesmas informações do mural e consequentemente as mesmas deficiências de linguagem estritamente profissional, é repassado ao escritório e posteriormente enviado aos e-mails particulares de cada funcionário. A única diferenciação desse canal para o mural é apenas na questão da cor, perdida na impressão em preto e branco para o mural.

Por fim, apresentamos sugestões de melhoria da comunicação interna, bem como do aproveitamento de canais existentes em potencial, mas não utilizados.

A adoção das ações propostas seguramente levará à personificação da empresa pelo funcionário. Assim, os seus públicos internos terão o mesmo foco e desempenharão da melhor forma possível suas funções, com a sensação de que a empresa se relaciona integralmente com eles e se mantém fiel aos valores que prega: Aberta, Simples e Integrada.

Estamos conscientes de que a análise formulada neste trabalho bem como os aperfeiçoamentos propostos têm por base uma visão de natureza eminentemente técnica. A aceitação e implantação das propostas que apresentamos não é matéria apenas técnica, mas, sobretudo, de natureza política, pois depende de decisão da alta direção da empresa, que, no complexo processo decisório, não leva em conta apenas questões de natureza técnica.

## REFERÊNCIAS

AC NIELSEN, Disponível em: <<http://br.nielsen.com/company/what.shtml>>. Acesso em: 18 abril. 2013. 20:30. 21 maio. 2013. 19:00. 11 jun. 2013. 21:00. 07 ago. 2013. 22:00. 19 set. 2013. 18:00. 27 set. 2013. 20:30. 15 out. 2013. 16:00.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. 2. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. Tradução All Tasks. São Paulo: Thomson Learning. 2008.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 24. ed. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

O'DONNEL, Ken. *Endoquality: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações*. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. *Dicionário de comunicação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SOUSA, Almir Ferreira de; ALMEIDA, Ricardo José de. *O valor da empresa e a influência do stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2006.

## APÊNDICE

Modelo do questionário usado com 32 entrevistados no decorrer do desenvolvimento desse estudo.

### PERGUNTAS RELATIVAS À COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMPRESA AC NIELSEN DO BRASIL LTDA

- 1 - Você considera que a empresa possui uma boa comunicação interna?
- 2- Com que frequência as comunicações geram interesse em você?
- 3 - Como você considera a linguagem usada nessas comunicações internas?
- 4 - Você se sente próximo à empresa em que trabalha?